

DOMINIO PERSONAL

EL ESPÍRITU DE LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

Kuzuo Inamori, fundador y presidente Kyocera (líder mundial en tecnologías de cerámicas utilizadas en componentes electrónicos) declara:

“En cualquier organización la fuerza activa es la gente. Y la gente tiene su propia voluntad, su propio parecer y su propio modo de pensar. Si los empleados no están motivados para alcanzar metas de crecimiento y desarrollo tecnológico... no habrá crecimiento, mayor productividad ni desarrollo tecnológico”.

Inamori cree que explotar el potencial de la gente requerirá de una nueva comprensión de la “mente subconsciente”, la “fuerza de voluntad” y la “acción del corazón... el sincero deseo de servir al mundo”.

Inamori argumenta que los directivos deben redefinir su tarea. Deben abandonar el “viejo dogma de planificar, organizar y controlar” para comprender “el carácter casi sagrado de su responsabilidad por la vida de tantas personas”. La tarea fundamental de los directivos consiste en “brindar las condiciones que capaciten a la gente para llevar vidas enriquecedoras”.

“Dominio personal” es la expresión que Senge usa para la disciplina del crecimiento y el aprendizaje personal. La gente con alto nivel de dominio personal expande continuamente su aptitud para crear los resultados que busca en la vida. De su búsqueda de aprendizaje continuo surge el espíritu de la organización inteligente.

DOMINIO Y DESTREZA

Cuando el dominio personal se transforma en disciplina - una actividad que integramos a nuestra vida - encarna dos movimientos subyacentes. El primero consiste en clarificar continuamente que es importante para nosotros. A menudo pasamos tanto tiempo afrontando problemas en nuestra senda que olvidamos por qué seguimos en esa senda. El resultado es una visión borrosa e imprecisa de lo que realmente nos importa.

El segundo consiste en aprender continuamente a ver con mayor claridad la realidad actual. Al moverse hacia un destino deseado, es vital saber donde estamos ahora parados.

La yuxtaposición entre visión (lo que deseamos) y una clara imagen de la realidad actual (donde estamos en relación con dónde deseamos estar) genera lo que denominamos la “tensión creativa”: una fuerza para unir ambos puntos, causada por la tendencia natural de la tensión a buscar resolución. La esencia del dominio personal consiste en aprender a generar y sostener la tensión creativa en nuestras vidas.

En este contexto “aprendizaje” no significa adquirir más información, sino expandir la aptitud para producir los resultados que deseamos. Se trata de aprendizaje generativo. Y las organizaciones inteligentes no son posibles a menos que en todos los niveles haya personas dispuestas a practicar esa forma de aprendizaje.

Las gentes con alto dominio personal comparten varias características. Tiene un sentido especial del propósito que subyace a sus visiones y metas. Para esas personas una visión es una vocación y no sólo una buena idea. Ven la realidad actual como un aliado, no como un enemigo. Han aprendido a percibir las fuerzas del cambio y a trabajar con ellas en vez de resistirlas. Son profundamente inquisitivas y desean ver la realidad con creciente precisión. Se sienten conectadas con otras personas y con la vida misma. Sin embargo no sacrifican su singularidad. Se sienten parte de un proceso creativo más amplio, en el cual pueden influir sin controlarlo unilateralmente.

B. O’Brien, de “Hanover Insurance, dice: “El pleno desarrollo de la gente es esencial para alcanzar nuestra meta de excelencia empresarial”. Mientras que otrora la “moral de mercado”

parecía requerir en los negocios un nivel de moralidad inferior al de otras actividades, “creemos que no hay una contradicción fundamental entre las más excelsas virtudes de la vida y el éxito económico. Creemos que podemos tener ambas cosas, Creemos que, en el largo plazo, cuanto más practiquemos las virtudes excelsas de la vida, más éxito económico tendremos”. En el tipo de organización que procuramos construir, el pleno desarrollo de las personas está en el mismo plano que el éxito financiero. Esto acompaña nuestra premisa básica: las virtudes de la vida y el éxito en los negocios no son incompatibles sino que se enriquecen mutuamente. Esto está muy lejos de la tradicional “moral de mercado”.

Algunos temen que el dominio personal amenace el orden establecido de una compañía bien administrada. Es un temor válido. Otorgar poder a la gente dentro de una organización no alineada puede ser contraproducente. Si la gente no comparte una visión común ni “modelos mentales” comunes acerca de la realidad de los negocios, el poder que reciba sólo aumentará el estrés organizacional y las dificultades para mantener la coherencia y el rumbo. Por eso la disciplina del dominio personal se debe ver siempre como una más dentro del conjunto de disciplinas de una organización inteligente. El compromiso empresarial con el dominio personal es ingenuo y necio si los líderes de la organización carecen de capacidad para construir una visión y modelos mentales compartidos que sirvan de guía a quienes toman decisiones locales.

LA DISCIPLINA DEL DOMINIO PERSONAL

El desarrollo del dominio personal comienza por abordarlo como una disciplina, una serie de prácticas y principios que se deben aplicar para ser útiles.

Visión personal

Una visión real no se puede comprender al margen de la idea de propósito. Con propósito nos referimos a por qué un individuo cree que está vivo. Como premisa fundamental la idea tiene una gran potencia. Entre otras cosas, implica que la dicha puede ser un resultado de vivir en coherencia con nuestro propósito.

Algunas organizaciones expresan este mismo principio con la expresión de “interés genuino”.

Pero visión no es lo mismo que propósito. Propósito es similar a dirección, a un encabezamiento general. La visión es un destino específico, la imagen de un futuro deseado. El propósito es abstracto. La visión es concreta.

Podemos decir que nada existe hasta que existe una visión. Pero también podemos decir que una visión sin propósito es sólo una buena idea.

Cuando la visión se alcanza (o no), nuestro sentido de propósito nos guía más allá, nos impone una nueva visión. Por eso el dominio personal debe ser una disciplina. Es un proceso de focalizarse continuamente, una y otra vez, en lo que una desea de veras, en nuestras visiones.

Sostener la tensión creativa

Con frecuencia la gente siente gran dificultad para hablar de sus visiones, aunque las visiones sean nítidas. ¿Por qué?. Porque tenemos la dolorosa conciencia de la brecha que existe entre nuestra visión y la realidad. “Me gustaría fundar mi propia compañía pero no tengo capital”. Estas brechas pueden crear la impresión de que una visión es fantasiosa o antojadiza. Pueden desalentarnos o angustiarnos. Pero la brecha entre visión y realidad es también una fuente de energía. Si no hubiera brecha, no habría necesidad de acción para moverse hacia la visión. La brecha es fuente de energía creativa. Llamamos a esta brecha *tensión creativa*.

Imaginemos una banda elástica, estirada entre visión y realidad actual. Cuando se estira, la banda crea tensión. ¿A qué tiende esa tensión?. Hay dos modos de resolverla: impulsar la realidad hacia la visión o impulsar la visión hacia la realidad. Lo que ocurra dependerá de nuestra adhesión a la visión. La tensión creativa no implica ninguna sensación

en especial. Es la fuerza que entra en juego en cuanto reconocemos una visión que está reñida con la realidad actual.

Aún así, la tensión creativa a menudo induce sentimientos o emociones asociados con la angustia, desaliento, desesperanza o preocupación. Esto ocurre con tanta frecuencia que es fácil confundir estas emociones con la tensión creativa. Es importante advertir que las emociones “negativas” no constituyen la tensión creativa en sí misma, sino lo que denominaremos la *tensión emocional*.

Si no logramos distinguir la tensión emocional de la tensión creativa, nos predisponemos a rebajar nuestra visión.

Conflicto estructural

Muchos abrigamos un par de creencias contradictorias que limitan nuestra capacidad para crear lo que de veras deseamos. La más común de esas creencias es nuestra impotencia, nuestra incapacidad para concretar las cosas que nos interesan. La otra creencia se centra en nuestra indignidad: no merecemos lo que realmente deseamos.

Es usual usar una metáfora para describir como las creencias contradictorias subyacentes funcionan como sistema, oponiéndose al logro de nuestras metas. Imaginemos que hay una banda elástica, la cual simboliza la tensión creativa, tirando en la dirección deseada. Pero imaginemos también una segunda banda anclada en la creencia de la impotencia o indignidad. Cuando la primera banda trata de arrastrarlo hacia la meta, la segunda trata de arrastrarlo hacia la creencia subyacente de que Ud. no puede alcanzar esa meta. A esto se denomina conflicto estructural.

Se han identificado tres “estrategias” genéricas para afrontar las fuerzas del conflicto estructural, y cada una de ellas tiene sus limitaciones. Una de ellas es consentir el desgaste de nuestra visión. La segunda es la “manipulación del conflicto” por la cual tratamos de acicatearnos para ir en pos de lo que deseamos, creando un conflicto artificial, como el de concentrar la atención en eludir lo que no deseamos. Lamentablemente la mayoría de los conflictos sociales operan a través de la manipulación de conflictos o “visión negativa”, concentrándose en lo que no deseamos, en vez de crear lo que deseamos.

La tercera es la fuerza de voluntad, donde simplemente nos “enegizamos” para superar toda forma de resistencia al logro de nuestras metas.

Estas estrategias son en cierta medida ineludibles, están arraigadas en hábitos profundos y no se modifican de la noche a la mañana.

¿Donde está el punto de apalancamiento para afrontar el conflicto estructural?, Si el conflicto estructural surge de creencias profundas, sólo se puede cambiar alterando las creencias. Para la mayoría de nosotros las creencias cambian gradualmente, a medida que acumulamos nuevas experiencias y desarrollamos nuestro dominio personal.

Una pregunta interesante es ¿cómo comenzamos a alterar las estructuras profundas de nuestra vida?

Compromiso con la verdad

El compromiso con la verdad significa empeño en extirpar las maneras en que nos limitamos o nos engañamos, impidiéndonos ver lo existente, y para desafiar continuamente nuestras teorías acerca de por qué las cosas son como son. Ello significa ampliar continuamente nuestra percepción. También significa ampliar continuamente nuestra comprensión de las estructuras que subyacen a los hechos.

Usando el subconsciente

Uno de los aspectos más fascinantes de las personas con alto nivel de dominio personales su aptitud para realizar tareas extraordinariamente complejas con gracia y facilidad. Todos nos hemos maravillado ante el arte sobrecogedoramente bello del patinador de hielo. Sabemos que han desarrollado su destreza en años de adiestramiento diligente, pero la capacidad para ejecutar su arte con elegancia y aparente facilidad sigue siendo maravillosa.

En la práctica del dominio personal está implícita otra dimensión de la mente, el subconsciente. A través del subconsciente, todos nosotros afrontamos la complejidad.

Todos hemos dominado un vasto repertorio de tareas “adiestrando” el subconsciente. Una vez aprendidas, resultan tan automáticas, que ni siquiera notamos que las estamos realizando.

La gente con altos niveles de dominio personal tiene maneras de dirigir su concentración. Se concentran en el *resultado deseado*, no en el “proceso” ni en el medio que consideran necesario para obtener ese resultado.

Concentrarse en el resultado deseado intrínseco es una habilidad. Para la mayoría de nosotros no resulta fácil al principio, y se requiere tiempo y paciencia para desarrollarla. La mayoría en cuanto pensamos en una meta personal importante, pensamos casi inmediatamente en todas las razones por la que será difícil alcanzarlas, los desafíos que afrontaremos, y los obstáculos que deberemos superar. Aunque esto es útil para elaborar estrategias diversas para alcanzar nuestros fines, también es indicio de falta de disciplina si los pensamientos sobre el proceso para alcanzar nuestra visión se agolpan obnubilando nuestra concentración en los resultados buscados. Debemos tratar de aprender a separar lo que deseamos de aquello que creemos necesitar para alcanzarlo.

La verdadera eficacia para trabajar con el subconsciente estriba en saber que es lo más importante para nosotros. Lo que más importa al desarrollar la comunicación subconsciente característica de los maestros es el interés genuino en un resultado deseado, la sensación profunda de que es la meta “correcta” a la cual aspiramos.

Integración de razón e intuición

La intuición ha recibido creciente aceptación en el mundo de los negocios, al cabo de varias décadas de indiferencia oficial. Muchos estudios demuestran que los gerentes y líderes experimentados se valen muchísimo de la intuición, que no resuelven problemas complejos de modo totalmente racional. Siguen corazonadas, reconocen patrones y establecen analogías y paralelismos intuitivos con situaciones aparentemente dispares. Pero aún queda un largo camino por recorrer en nuestras organizaciones y en nuestra sociedad en cuanto a la reintegración de intuición y racionalidad.

Las personas con altos niveles de dominio personal no se proponen integrar la razón con la intuición. Lo consiguen naturalmente, como subproducto de su pasión por utilizar todos los recursos que disponen.

El pensamiento sistémico quizás tenga una clave para integrar la razón y la intuición. La intuición elude la cárcel del pensamiento lineal, con su exclusivo énfasis en causas y efectos próximos en el tiempo y el espacio. El resultado es que la mayoría de nuestras intuiciones no tiene “sentido”, es decir, no se pueden explicar según la lógica lineal.

Con frecuencia los directivos experimentados tienen ricas intuiciones acerca de los sistemas complejos, pero no pueden explicarlas. Sus intuiciones les indican que las causas y efectos no están próximos en el espacio y en el tiempo, que las soluciones obvias producirán más perjuicios que beneficios y que las soluciones de corto plazo generan problemas de largo plazo. Pero no pueden explicar sus ideas en un lenguaje lineal causa efecto. Terminan por decir: “háganlo de esta manera”.

El conflicto entre intuición y pensamiento lineal y asistémico ha inducido a creer que la racionalidad se opone a la intuición. Se demuestra que esta perspectiva es falsa si analizamos la sinergia de razón e intuición que caracterizan a todos los grandes pensadores. Einstein dijo: “nunca descubrí nada con mi mente racional”. Una vez contó que había descubierto el principio de la relatividad imaginando que viajaba en un haz de luz. No obstante podía tomar intuiciones brillantes y convertirlas en proposiciones sucintas y posibles de verificación racional.

A medida que los directivos dominan el pensamiento sistémico como lenguaje alternativo descubren que muchas de sus intuiciones son explicables. Eventualmente, la reintegración de razón e intuición puede ser uno de los principales aportes del pensamiento sistémico.